تمـهيد:

يعتبر موضوع أخلاقيات الإدارة من أحد المواضيع الرائدة في وسط المؤسسات اليوم، وذلك للاهتمام الكبير التي أولته المؤسسات للفرد، هذا الأخير الذي يعتبر أهم مورد داخل المؤسسة وكون أن مؤسسات الأعمال اليوم تنشط في عالم جد متقلب فأصبح من الضروري أن تملك ميزة تؤهلها للبقاء في هذا الجو المتوتر و الحل الوحيد بالنسبة لها أن تهتم بثقافتها التي تنعكس على ثقافة أفرادها التي ينتمون إليها، و تعتبر نقطة قوة بالنسبة لها إذا ارتكزت على الأخلاق، و إن كان هذا الجانب أمرا مطلقا لأن الوسط الذي تنشط فيه المؤسسة اليوم تختلف قيمه و مبادئه من شخص إلى أخر، حتى تستطيع المؤسسة استثمار هذا العنصر الجديد" أخلاقيات الإدارة "فانه لا بد عليها الاهتمام بالجانب الأخلاقي للفرد، و لإدراك ما تنطوي عليه هذه الأخلاقيات والثقافات السائدة بالمنظمة سوف يتم الاسترشاد بالعناصر المنهجية التالية:

المبحث الأول : **ماهية أخلاقيات الإدارة ؛**

المبحث الثاني : **التوجه الأخلاقي لمنظمات الأعمال ؛**

المبحث الثالث : **الفساد الإداري واستراتيجيات مكافحته .**

المبحث الأول : ماهية أخلاقيات الإدارة .

إن التزام الأمم بالقيم الأخلاقية يعتبر ضرورة حيوية في استمرار حضارتها ، كما أن التفاضل في ذلك يعد من العوامل المميزة لها وكلما كانت القيم الأخلاقية السامية شائعة بين أفراد أمة ما ، كان ذلك عاملا مساعدا لهم على مزيد من التواصل فيما بينهم والإسهام في قطع الطريق أمام توصل ضعاف النفوس إلى أهداف تؤدي إلى زوال بعض المفاهيم الاجتماعية المبنية على أسس أخلاقية سامية .

المطلب الأول : مفهوم أخلاقيات الإدارة ،أهميتها وأهدافها .

في هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم الأخلاق لغة واصطلاحا ومن ثم سيتم التطرق إلى مفهوم أخلاقيات الإدارة ، أهميتها و أهدافها.

أولا: الأخلاق في اللغة .

أورد صاحب "القاموس المحيط" كلمة الخلق أو الخلق- بضم الخاء وسكون اللام أو ضم الخاء واللام – بمعنى السجية والطبع والمروءة والدين[1].

وبعبارة أخرى : فإن الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة ، عنها تصدر الأفعال بسهولة أو يسر من غير حاجة الى فكر أو روية[2].

والخلق هيئة بطبعها قابلة لتأثير التربية الحسنة والسيئة. فالخلق لا يتكون في النفس فجأة ولا يولد قوياً ناضجاً وهذا سر ارتباطه بأعمال متــكررة لها صفة الدوام[3].

إن بناء الأخلاق على أساس عقائدي ضمان لتثبتها واستقرارها وعدم العبث بها، وهو أمل لازم كما عبر عليه الشيخ **محمود شلتوت** بقوله(إن العقيدة دون خلق شجرة لا ظل لها ولا ثمرة ،وعن الخلق دون عقيدة ظل لشبح بغير مستقر)[4].

---

[1]- خالد بن عبد الرحمان الجريسي، **أخلاقيات الادارة من المنظور الإسلامي والاداري** ،فهرسة مكتبة الملك فهد خلال النشر ،الرياض ،الطبعة الأولى ،1433هـ، ص:12 .

[2]- أبو حامد الغزالي ،**إحياء علوم الدين**، مكتبة محمد علي صبيح،القاهرة،1385هـ، ج3،ص:46.

[3]- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، **أخلاقيات الموظف** ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، الطبعة الرابعة،2006، ص:5.

[4]- محمد شلتوت ،**الإسلام عقيدة وشريعة** ، دار الشروق ، بيروت، 1992 ،ص: 16 .

ثانيا : الأخلاقيات في الإدارة .

هناك جملة من التعريفات التي تناولت مفهوم أخلاقيات الإدارة سيتم ذكر الآتي منها:

هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها، والعمل بمقتضاها ،ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ،ناجحا في مهنته ، مادام قادرا على اكتساب ثقة المتعاملين معه ،من زملاء ، ورؤساء ، ومرؤوسين[1].

تعد مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الاداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ[2].

مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة[3] .

ومنهم من يرى أن أخلاقيات الإدارة نمط من السلوك الوظيفي الذي تتطلبه بل تفرضه طبيعة النشاطات إذ أنها تتناول ضرورة وجود نظام أخلاقي لتوجيه السلوك بحيث تكون المصلحة العامة هي الأساس لأداء المهنة[4].

ثالثا :أهمية أخلاقيات الإدارة .

الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة، أو المهنة أو على مستوى المنظمة ككل، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، والنقاط التالية سوف تكون إشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل[5]:

1. تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

---

[1]- المصري ، محمد عبد الغني ، **اخلاقيات المهنة** ،مكتبة الرسالة الحديثة ،عمان ،1986،ص:16_17.

[2]- نجم عبود نجم ، **اخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الاعمال** ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2005،ص:20.

[3]- نجم عبود نجم ،**أخلاقيات الإدارة في عالم متغير** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 ،ص:20.

[4]- خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص: 28_29.

[5]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، دار وائل، الطبعة الأولى، 2008، ص:166_169.

2. الخسائر التي يمكن أن تتحملها منظمات الأعمال جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية.

3. تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي .

4. تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد والتي تؤدي إلى توقيع أضرار على المنظمة.

5. حصول المنظمة على شهادات يحمل في طياته اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية ضمن منافسة قوية .

رابعا : أهداف أخلاقيات الإدارة:

تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزاءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، و عموما تهدف أخلاقيات الإدارة إلى[1]:

1. ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما؛
2. تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية ، وتحصين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة؛
3. ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، واطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي؛
4. تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري؛
5. ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني والوظائف؛
6. تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحريات وحقوق الموظفين بضبطها وتقنينها؛
7. ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول؛
8. تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم؛

[1]- سعيد مقدم ، **أخلاقيات الوظيفة العامة ، دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل الحقوق والالتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين** ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، الطبعة الأولى،1997، ص:11_12.

9. إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن؛

10. إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.

المطلب الثاني : مصادر وأسس أخلاقيات الإدارة .

في هذا المطلب سيتم التعرف أولا وبالتفصيل على أهم مصادر أخلاقيات الإدارة ومن بعد على أسس النظام الأخلاقي الإداري .

أولا : مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

هناك جملة من المصادر التي ساهمت في بناء أخلاقيات الإدارة سيتم ذكر منها ما يلي :

1.المصدر الديني :

يُمثِّل هذا المصدر، وخاصة في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة؛ إذ أنه يوفِّر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبدًا أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضًا على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعَد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدرًا من المصادر الأخلاقية، ويُقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين كافة المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقياتٍ كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيد به والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة[1].

2.المصدر السياسي :

ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيِّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد؛ فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر؛ فإنه

[1] _كايد قرعوش وآخرون ،**الأخلاق في الإسلام** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ،ص :121.

سوف يتأثر إيجابيًا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتوريًا فاسدًا لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية؛ فإن تأثيره سيكون سلبيًا في توجهات الأفراد في كل مؤسسة.

وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسةٍ قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاأخلاقي على مستوى الأفراد بعامة، ومستوى أفراد المهنة بخاصة[1].

3.المصدر الاجتماعي :

لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتُحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراده، ومن المعروف أن أهم ما يُكوِّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسةٍ يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواءً كانت هذه العادات والتقاليد أمراضًا اجتماعية ، أم قيما وتقاليد إيجابية؛ فالمجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثِّر في السلوك المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل .

4.المصدر الاقتصادي :

تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون؛ إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالبًا إلى أنماطٍ من السلوك بعيدةً عن المعايير الخلقية ،فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته؛ فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقياتٍ رفيعة والتزامًا أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه؛ فيتوقع منه الانحراف ، والغش، والارتشاء، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس .

[1] _مدحت محمد أبو نصرة ،**إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة** ،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص:417 .

5.المصدر الإداري التنظيمي :

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح ، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومُثل ٍتحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإننا يجب أن ندرك أيضًا أن هناك تفاعلا خصبًا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبَّقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثِّلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع .

ثانيا :أسس نظام أخلاقيات الإدارة.

يعتمد النظام الأخلاقي الإداري على ثلاثة مبادئ رئيسة هي[1]:

1. مبدأ الإلزام:

ويقصد به إيجاد سلوك معين يسلكه الفرد عند توليه الوظيفة العامة، ولهذا لا بد أن يكون واضحا بما يمكن عمليا تنفيذه أو تحقيقه، ويكون خاضعا بدقة لمبدأ المشروعية ، ذلك المبدأ العظيم الذي يعتبر في ظل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي وفي ظل الانفتاح الإعلامي معيارا متميزا للحكم على صحة الأعمال والتصرفات وضمانه من أعظم الضمانات لحماية الحقوق والحريات، وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية ومعلما بارزا من معالم الدولة الحديثة المتطورة، ويقصد به الأنظمة القائمة على أحكام الشريعة الإسلامية طاعة الله سبحانه وتعالى في كل ما أمر به واجتناب ما نهى عنه، أما في الأنظمة الوضعية الأخرى، فقد وقع اختلاف في تحديد مفهوم هذا المبدأ فعرف على انه " احترام الإدارة للقانون في تصرفاتها الايجابية، يعني كذلك وجوب قيامها بالأعمال التي يحتم القانون

[1] _زياد محمد عبد، **أساسيات علم الادارة**، دار البداية للنشر، عمان ، الطبعة الأولى،2010،ص:45.

عليها ضرورة تنفيذها والقيام بها بحيث يعتبر سكوتها عن القيام بتلك الأعمال تصرفا سلبيا غير مشروع".

2. مبدأ المسؤولية:

يقصد بها حالة الشخص الذي ارتكب ما يوجب المؤاخذة عليه وقد تم التعبير بمن ارتكب ما يوجب المؤاخذة قاصدا الفعل أو الترك الموجب للمؤاخذة والقصد يشترط فيه علم الشخص بأن ما يرتكبه مخالفة ويتوسع في إثبات هذا العلم في بعض جوانب أخلاقيات العمل، لأن هناك جملة من الأخلاقيات لا يسوغ ادعاء الجهل بها، إما لأنها محددة بموجب نصوص معينة، أو لأنها مزروعة في فطرة الإنسان على تفاوت بين الأفراد في استحضارها، كما يشترط أيضا أن يكون ارتكاب ما يوجب المؤاخذة صادرا عن إرادة مختارة فتنتفي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار.

وتتنوع المسؤولية المترتبة على ارتكاب الموظف ما يوجب المؤاخذة على ثلاثة أنواع: مسؤولية جنائية ومسؤولية مدنية وثالثه تأديبية[1].

3. مبدأ الجزاء:

عرف الجزاء بمفهومه العام بأنه رد فعل القانون على مواقف الخاضعين لهذا القانون وهذا التعريف يشمل الثواب والعقاب فمن قام بعمله على خير وجه فانه يستحق الثواب المتمثل في الحقوق المقررة للموظف نتيجة تنفيذه لالتزاماته الأخلاقية المتعلقة بوظيفته، ومن اخل بهذه الالتزامات فانه يستحق الجزاء الذي يختلف بحسب درجة المخالفة فقد يكون جزاءا تأديبياً وهو محصورا في الإنذار واللوم والحسم من الراتب والحرمان من العلاوة الدورية والفصل من الخدمة، وقد يكون عقوبة جنائية، أو جزاء تأديبي والعقوبة هي الجزاء المترتب على قيام المسؤولية، وهو ما تركز عليه القوانين الوضعية المتأثرة بالعقلية الحديثة التي ترى أن الموظف متى قام بعمله فقد قام بما يتوجب عليه.

المطلب الثالث : نظريات ومداخل لأخلاقيات الإدارة .

سيتم التطرق في هذا المطلب الى النظريات التي تشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الانساني حيث أصبحت أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم العلمية والممارسات

[1]-مجلة الرياض الاقتصادي ،**ملتقى أخلاقيات العمل والأعمال حول القيم الأخلاقية في المنظمات**، 26مايو 2012م – العدد 16042.

العلمية مجالا مهما من مجالات المعرفة التي تستلزم قدرا من الدراسة المنهجية لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، وأيضا سنتعرف على المداخل التي تحاول تقديم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها .

أولا :النظريات .

لقد تطورت العديد من النظريات التي توسعت في مجال أخلاقيات الادارة وهي:[1]

1. النظرية التجريبية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الأخلاق تستمد من التجربة الإنسانية وأن الحكم على ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يكون من خلال التجربة وذلك حسب اتفاق هام أو ما تواضع عليه الناس.

2. **النظرية العقلانية:**

ترى هذه النظرية أن العقل يمتلك القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب وعليه فإن حل المشكلات الأخلاقية يكون من خلال العقل غير أن هذه القدرة التي يمتلكها العقل الإنساني تحدها بعض العوامل المختلفة.

3. **نظرية الحدس:**

أما هذه النظرية فهي تستند على أن الأخلاق فطرية وتلقائية فالإنسان من خلال الحدس كقدرة ذاتية لتمييز والحكم، حيث يعتبر سوء الأخلاق نتاجا لبيئة فاسدة أو تنشئة منحرفة.

4. **نظرية الوحي:**

وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر وبين الصواب والخطأ ،مصدره الأساسي الوحي الإلاهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعده على التمييز بين الأخلاقي والغير أخلاقي.

5.**النظرية النفعية:**

تقوم هذه النظرية على أساس تحقيق أعلى مستوى من النفع للأكبر عدد ممكن من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني فلكل نشاط منافعه وتكاليفه والنشاط الجيد هو الذي تفوق عوائده تكاليفه .

6. **نظرية الحقوق والواجبات:**

[1]- نجم عبود نجم، **مرجع سابق** ، ص:52_53.

وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوق يتمتعون بها وواجبات يقومون بها، والتكامل يحصل عندما يسمح تمتع الفرد بحقوقه بممارسة حقوق الآخرين فالحقوق يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجب.

7. **نظرية العدالة:**

تشير هذه النظرية إلى أن العلاقة بين الحقوق والوجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لابد أن تتوزع على الجميع وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لابد أن يتم وفق قواعد وقوانين وأن للخارجين عن هذه القواعد عقوبات يتعرضون لها.

8. **المثالية الأخلاقية:**

تقوم على أساس المثل العليا والأخلاق المطلقة بغض النظر إن كانت تؤدي إلى ربح أم عدمه.

9. **النظرية التجريبية:**

تقوم هذه النظرية على أساس النسبية الواقعية وما يطرحه الواقع العملي من تحديات وبوصفه تجربة تخضع للقياس والدراسة، وهنا تكون أخلاقيات الأعمال لا تختلف عن أي معيار آخر قابل للقياس والتجربة ولكن جراء ذلك فإنه تترتب عليه آثار إما إيجابية أو سلبية .

لقد حاولت مجمل هذه النظريات تفسير الجوانب الأخلاقية لكن ما تم ملاحظته أنه كانت لكل نظرية نظرة ضيقة فكل منها ركز على جانب معين وذلك عائد لعدة أسباب سواء كانت شخصية أو خلقية أو بيئية.

ثانيا :المداخل .

إلى جانب النظريات فقد ظهرت مداخل أيضا تحاول تقديم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها . وسيتم التعرض فيما يلي إلى هذه المداخل.[1]

1. **المدخل النفعي:**

[1] _ زكريا مطلك وأحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر ولتوزيع، عمان،2009،ص:249.

يفترض هذا المدخل بأن الفعل يجب أن يحكم عليه من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع، وأن ينتج أقل أذى. والمشكل في هذا المدخل أنه لا يمكن إدراك كل المنافع عند اتخاذ قرار معين أو عند القيام بتصرف معين.

2. مدخل الحقوق الفردية:

يفترض هذا المدخل بأن البشر لهم حقوقهم الأساسية التي يجب أن تحترم في جميع القرارات والسلوكيات وقرارات معينة يجب تجنبها إذ ما تعارضت مع حقوق الآخرين . والمشكلة في هذا المدخل تعريف بالحق فما هو حق في نظرك ليس حق بالنسبة لوجهة نظر أخرى.

3. مدخل العدالة:

يتعرض هذا المدخل للإنصاف والعدل في أي قرار يتخذه الفرد، والعدالة تعني عدم التمييز بين الأشخاص .

لقد تضافرت جهود مجموعة من الباحثين لحل هذه المشكلة أي مشكلة الأسس النظرية لأخلاقيات الإدارة التي ساعدت نوعا ما منظمات الأعمال في فهم الجانب الأخلاقي وأخذه بعين الاعتبار.

المبحث الثاني : التوجه الأخلاقي لمنظمات الأعمال .

نظرا للأهمية البالغة لأخلاقيات الإدارة فان منظمات الأعمال اليوم تعمل جاهدة اتجاه تكوين أفراد ذوي قيم ومبادئ سامية في مجال الأعمال لتفادي الخروقات الواقعة في وقتنا الحاضر خاصة في المجال الإداري.

المطلب الأول : مستويات أخلاقيات الإدارة في المنظمة .

يستند في اتخاذ القرارات المختلفة إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية ما يراد تأكيده هنا أن الأخلاق تختلف وذلك بسب عدة عوامل أو مؤثرات تؤدي الى اختلافها وكذلك اختلاف مستوياتها في المنظمة ,ولهذا سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على مستويات أخلاقيات الإدارة في المنظمة ،وقد تم تقسيمها إلى ثلاث مستويات.

أولا: المستوى العام .

توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات أعمال المنظمة من بلد إلى بلد آخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج، لذلك فإن ما تقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

ثانيا: مستوى المسؤولية الاجتماعية.

وتتصل بمسؤولية منظمات الأعمال اتجاه المجتمع المحيط بها .وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الاستراتيجية، وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على أصحاب المصالح المختلفين.[1]

ثالثا: المستوى الفردي.

وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة، التي يعود أثرها على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل[2] .

المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف المنظمة .

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأخلاقيات التي يجب أن تكون في وظائف المؤسسة وكذا أنشطتها الوظيفية .

أولا : أخلاقيات الإدارة في إطار الوظائف الإدارية .

هناك شبه اجماع بين علماء الإدارة على أن أهم وظائف الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ومن ثم إن لم توضع ضمن إطار أخلاقي ، فإن ثمة مخاطرة في فقدان الإدارة لفعاليتها ، سواء على المستوى الإقتصادي أو الإنساني لذلك سوف يتم التطرق الى الدور المهم للأخلاقيات وتأثيرها على هذه الوظائف .

1. أخلاقيات الإدارة في وظيفة التخطيط :

[1] – منال محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وافاق التنمية** ، دار المعرفة الجامعية ، 2014، ص:151 .

[2] خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص:36 .

مع تزايد أهمية وظيفة التخطيط في منظمات الأعمال المعاصرة، تزايد الاهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الاهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط .فأداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فضلا عن أطر أخلاقية توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط، فمجالات التخطيط من : (تسويق، إنتاج، تمويل، شراء، موارد بشرية) ، وكذلك مراحل التخطيط من (أهداف، موارد، سياسات، برامج ...) تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها .وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط[1] .

2. أخلاقيات الإدارة في وظيفة التنظيم:

التنظيم الإداري للمنظمة، فيه العديد من المجالات الخصبة لأخلاقيات الإدارة ، وعلى ضوء تركيبة وخصائص التنظيم يكون المناخ التنظيمي مهيأ لممارسات أخلاقية أو لا أخلاقية .فعند التعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة ككيان مؤسسي من جانب وكوظيفة إدارية من جانب آخر تتزايد أهمية الأسس والمبادئ الأخلاقية في بناء هذا التنظيم، وتتجسد الأخلاقيات في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبية والوساطة .ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المنظمة وإحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري[2].

3. أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفة التوجيه:

لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال حيث يمكن أن تعطي للمنظمة خصوصيتها في مجال العمل ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المنظمات، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية في المنظمة.

ففي القيادة نجد أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة

[1] -مصطفى محمود أبو بكر، **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010 ،ص :231.

[2] -- خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص : 133_134.

واستخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية .وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي.

أما فيما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المنظمة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز .وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح[1].

4. أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفة الرقابة :

قبل استعراض الجوانب السلوكية والأخلاقية في النظام الرقابي والعمليات الرقابية .لابد من الإشارة أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة . فيجب أن تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة يرتبط بعضها بالجوانب الفنية ويرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية ولهذا فإن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد، ويجب أن لا تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الآخر مثل أن يتم الاهتمام برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، أو التركيز على رقابة جودة المدخلات دون جودة المخرجات وعلى بعض الوحدات دون غيرها أو مستويات إدارية دون أخرى، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المنظمة[2].

ثانيا: أخلاقيات الإدارة في إطار النشاطات الوظيفية للمنظمة.

من خلال هذا المبحث يتضح أن التزام منظمات الأعمال بأخلاقيات الإدارة يقتضي عليها أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر أخلاقية؛ كون أن السلوك الأخلاقي ينعكس على مختلف أنشطتها، حيث أنه يمكن البحث عن هذه الأطر من خلال آليات عمل الإدارات والقرارات التي تتخذها، والتفاعل الإيجابي لمختلف أنشطة ووظائف المنظمة (والمتمثلة بالإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد المعلوماتية والأصول المعرفية وإدارة البحث

[1]- خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص ص : 135_140.

[2]-مصطفى محمود أبو بكر ، **مرجع سابق** ، ص:465 .

والتطوير وكذلك إدارة العلاقات العامة)، لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلباً على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها المنظمة.

1. أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفة الإنتاج :

سبب وجود أي منظمة من المنظمات ومهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو خدمة، تقدم للمستهلك وترضي حاجاته ورغباته وتطلعاته .وكون إدارة الإنتاج ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال فقد حظيت هذه الإدارة بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها .وإذا ما تم البحث عن المرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها فهي مجسدة في مجالات قرارات كثيرة ومتنوعة تحاكي مختلف أوجه العمل في هذه الإدارة وهي كالآتي:

أ- في مجال تصميم المنتج أو الخدمة:

يقصد بتطوير وتصميم المنتجات وضع الخصائص والوظائف، والأشكال الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، وتنشأ الحاجة إلى تطوير المنتجات من الرغبات المتجددة للمستهلكين والرغبة في مواجهة المنافسة القائمة في السوق[1].

فيجب على المنظمة وهي تتخذ قرارات تصميم المنتج أن تراعي العديد من الجوانب منها المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد، وصلاحيتها، وسلامة المستهلكين[2].

ب- تصميم مواقع الإنتاج:

في هذا الإطار هناك العديد من القرارات التي تتخذ ويفترض أن تستند إلى أسس أخلاقية، إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وهي: [3]

- توفر متطلبات الأمن والسلامة في التحرك داخل أماكن ومواقع الإنتاج والتعامل مع المعدات والأدوات والأجهزة.

---

[1]- محمد علي شهيب، **إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية والخدمية**، دار النهضة، عمان، الأردن، 2002 ، ص:120 .

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **مرجع سابق**، ،ص :232.

[3]- مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سابق**، ص:231 .

- توفر متطلبات التخلص من المخلفات والبواقي والفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج، وما ينتج عنها من تلوث بيئي يهدد صحة وأمن العمال .
- توفر متطلبات توفير الوقت وتقليل الجهد.

ج- تكنولوجيا العمليات المستخدمة:

مهما يكن نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج فإن لها تأثيرات جانبية وسلبية على المنظمة وعمالها، ومنها المخلفات الإنتاجية، الضوضاء، والانبعاث الحراري...، لذلك وجب على المنظمة أن تستند في اتخاذ قراراتها على سلوك أخلاقي قويم يراعي الجوانب الإنسانية.

ح- تصميم الوظائف :

المقصود بها تحديد الوظائف اللازمة للعملية الإنتاجية، وتوصيف هذه الوظائف وشغلها وتوفير المقومات الأخلاقية والقيمية المرتبطة بها ومنها :مراعاة العبء الوظيفي عند تحديد الوظائف، وكذا توفير معدات السلامة.

خ- تخطيط ورقابة كل من الإنتاج والجودة :

المقصود برقابة الإنتاج تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد الهدف من الإنتاج ووضع الأسس والضوابط الأخلاقية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، ومراقبة التزلم المنظمة أثناء تحقيقها لهذه الأهداف بمعايير الجودة الشاملة.

2. أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفة التسويق :

مع هيمنة التسويق على المنظمات المعاصرة، ووضوح التوجه التسويقي في استراتيجيات هذه المنظمات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمنظمة من جانب آخر .حيث يقوم التسويق على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود على المصلحة للبائع والمشتري في آن واحد وأن التسويق الفعال لا يقوم على

اصطياد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح بأي طريقة ممكنة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة .فأخلاقيات التسويق هي مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الأخلاقية[1].

وتتمثل مجالات أخلاقيات التسويق في:

أ- **مجال تطوير المنتجات:**

- ضرورة بيان المخاطر الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج.
- بيان أي محتوى من محتويات المنتج والذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء.
- بيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته.

ب- **مجال التسعير:**[2]

- عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج .
- بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

ت- **مجال التوزيع:**

- عدم التحكم في تجار التجزئة من أجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج.
- عدم التحكم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.

ث- **مجال الترويج:**

- تقديم معلومات صحيحة غير مضللة عن المنتج.
- الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي.
- الابتعاد عن ترويج المنتجات المخادعة.

ج- **مجال بحوث التسويق:**

- الامتناع عن البيع أو تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق.
- المحافظة على وحدة البحث وعدم تجاهل أي جزء من البحث أو تفسير البيانات بطريقة غير علمية.
- المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث.

[1] – مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سابق** ، ص:231 .

[2] خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص: 149.

وهكذا يتضح من خلال ما طرح أعلاه بأن التسويق يعتبر المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله منظمات الأعمال دورها الاجتماعي وسلوكها الأخلاقي في المجتمع.

3. أخلاقيات الإدارة في وظيفة المالية والمحاسبة:[1]

هذه الإدارة في حقيقة الأمر هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، فالإدارة المالية تعمل جاهدة على تنمية صافي القيمة الحالية لثروة المالكين لكن دون ان يكون ذلك متناقضا مع التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاخلاقية.

أما المحاسبة تمارس من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المحاسبون، وبالتالي فهي أفعال تعبر عن سلوك وهنا تبرز أهمية الأخلاق لترشيد السلوك المحاسبي .حيث تزداد أهمية الأخذ بأخلاقيات الأعمال في مجال المحاسبة مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى نظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل ضمن تلك الوحدة، حيث أن استخدام تقنيات المعلومات سوف يترتب عليه ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة خاصة من الأحكام والمعايير التي يجب التقيد بها.

ولابد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ الأخلاقية الأساسية الآتية :

أ- الأمانة والإستقامة والنزاهة فيجب على المحاسب أن يتجه نحو الأمانة والاستقامة في كل علاقاته التجارية والمهنية.

ب- الموضوعية فلا يجب على المحاسب أن يكون متحيزا أو يتأثر بالتعارض في المصالح وبالآخرين عند إصدار أحكام مهنية.

[1] خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص :155.

ت- الكفاءة المهنية فلدى المحاسب واجب مستمر للمحافظة على مستوى المعرفة المهنية والمهارات وعندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية.

ث- السرية حيث يجب أن يلتزم المحاسب بسرية المعلومات ولا يفشي أسرار ومعلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.

4. أخلاقيات الإدارة في إطار الموارد البشرية:

مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه منظمات الأعمال فإن طبيعة أداتها تعتمد أساسا على الموارد البشرية العاملة فيها ، فهم الذين يقومون بأداء النشاطات المختلفة للمنظمة ، في جميع مستوياتها الإدارية ، بدءا من الأعمال التشغيلية اليسيرة ، وصولا إلى المستويات الإدارية العليا المعقدة ، ومن هنا تتجلى أهمية دور إدارة الموارد البشرية كونها إحدى الإدارات الرئيسية في المنظمة ، ويعد هذا الدور أساسيا وبارزا في تهيئة الأفراد العاملين اللازمين في وظائف الإنتاج والتسويق والمالية ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك تهيئة المسؤولين عن صياغة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج ، ومن ثم فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر البشري ، بل إن مستقبل المنظمة منوط بشكل كبير بهذه الإدارة وبكفاءة العاملين فيها.

ونظرا لهذه الأهمية المتميزة ، فإن على المنظمة ألا تعد نفسها أماكن للعمل فحسب ، بل يجب عليها أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال العديد من الأمور وقد تم التركيز عليها بشكل خاص كونها محور الدراسة ، ومنها :

أ- توافر الثقة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التوظيف ، وأن تكون هذه الإجراءات متسمة بالشفافية والنزاهة والعدالة .

ب- أن تكون عملية التوظيف مستندة الى تحديد دقيق موضوعي للاحتياجات من جميع التخصصات لشغل وظائف حقيقية ، وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية علمية للموارد البشرية للمنظمة ، وهذا يبعد المنظمة عن الوقوع في إشكالية التوظيف الوجاهي ، أو الوساطات ، أو المحسوبية ، وغيرها ومن ثم فإن هذا يوفر فرصا متكافئة ، وعدالة اجتماعية ، وهو أمر يمثل التزاما بتعيين الأفضل ، والأكفأ ، وينزل (مقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) منزلة التطبيق ، وهو إسهام اجتماعي وأخلاقي مطلوب[1].

[1]-طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **مرجع سابق**، ص ص:260_261 .

ت- نزاهة المقابلة والاختبارات التي يخضع لها طالب الوظيفة ، حيث إنها من الإجراءات التي تأخذ طابعا بالغ الأهمية للمنظمة ، والتي يفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه، بحيث تعكس صورة المنظمة الإيجابية للعاملين داخلها وخارجها . ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتصفت بالمصداقية ، والشفافية ، والعدالة ، والنزاهة ، بأنها استثمار إيجابي في الجوانب الاجتماعية ، يظهر حرص المنظمة على كفاءة الموارد البشرية فيها ، كما ينعكس إيجابا على مدى أخلاقية إدارة الموارد البشرية[1].

ث- مراعاة الإعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته السائدة في البلد ، وأن تكون المتطلبات الأخلاقية الخاصة بالمنظمة عامل دعم للجوانب الأخلاقية لمثل هذه الإعتبارات القانونية.

ج- يتم الاختيار والتعيين بناء على النتائج الحقيقية والصحيحة ، للمقابلات والاختبارات والتقييم النهائي ، من قبل لجان مختصة تعتمد على العدل ، ومن ثم فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة في إجراءاتها ، وتجسد العدالة والمصداقية ، وتحقق الكفاءة ، ويؤثر كل ذلك إيجابا في سمعة المنظمة، وسعيها لتحقيق أهدافها.

ح- يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي من خلال نشاطات التدريب والتطوير المختلفة ، فتؤثر هذه النشاطات إيجابا في صالح العاملين ، والمنظمة ، والمجتمع أيضا ، ويتم ذلك عندما تنظر المنظمة إلى نشاطات التدريب على أنها نشاطات مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد، وأنها عبارة عن استثمار في الأصول المعرفية ، التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال ، وبذلك تبتعد المنظمة عن النظرة قصيرة الأجل لنشاطات التدريب والتطوير ، التي تعدها تكلفة زائدة يجب العمل دوما على تخفيضها .

خ- كما يجب على المنظمة في هذا الإطار ، الابتعاد عن العصبية في اختيار المتدربين ، بمعنى أن تعد التدريب والتطوير حقا من حقوق جميع العاملين بمختلف أجناسهم وألوانهم...إلخ ، فهي تهدف من وراء ذلك النشاط إلى بناء كفاءات بديلة ، ستسهم في تحقيق مصالحها ، في الوقت الذي تحقق أيضا مصلحة المتدرب على السواء.

د- تعد الأجور والمكافآت مسألة ذات أهمية قصوى ، باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر ، وكذلك المنظمة ، كما أنها ترتبط أيضا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة. ويمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيا إذا نظرت إلى هذه التعويضات باعتبارها مرتبطة برفاهية المجتمع ،

[1]-- خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق** ، ص:152.

وكذلك بتطوير أداة المنظمة ، أما إذا نظرت إليها على أنها كلفة يجب التقليل منها ، وتقليصها كلما سمحت لذلك الفرصة ، فإنها ستقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية ، وربما القانونية ، عليه فإنه يجب على المنظمة النظر إلى الرواتب والأجور على أنها عقد أخلاقي ، وقانوني مبرم بين المنظمة والعاملين ، أخذت المنظمة عند توقيعه بعين الاعتبار عددا من الأمور ، منها : العدالة ، والمساواة ، والقدرة على التحفيز ، وعدم التمييز ، باعتبار أن هذا الأمر قد خضع لجملة معايير موضوعية تم استخدامها عند الاختبار ، وتبعا لذلك تم التعيين.

ذ- وتبقى عملية تقييم أداء العاملين من الأمور المهمة ، الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية ، باعتبار أن كثيرا من الأمور تتعلق بهذا التقييم ، ومن أهمها الترقية ، لذلك يفترض أن تتم من خلال معايير محددة تعطي نتائج موضوعية لما يراد تقييمه ، ومن ثم فهي تبتعد عن التحيز في التقييم ، وتتجه نحو التجرد في إجراءاته ، فتكون بذلك أقرب إلى السلوك الأخلاقي في تنفيذ ذلك التقييم.

ر- أخيرا لا بد لإدارة الموارد البشرية – إذا ما أرادت أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية – أن تتصدى لعدد من الأمور الخاصة بمكان العمل وبالعاملين ، من ناحية العلاقات الإنسانية ، وأن تجعل مكان العمل جذابا ونظيفا ، مع توفير أسباب الراحة ، والمتعة فيه ، من خلال تشجيع روح المرح ، وإشاعة جو عمل هادئ وودي ، والحرص على وضع برامج فاعلة للنشاطات الاجتماعية وغيرها.[1]

المطلب الثالث : أنماط سلوكيات العمل وسبل ارساءها في المنظمة .

تختلف الأنماط السلوكية من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى فمنها المقبولة ومنها المرفوضة ، في هذا المطلب سوف يتم التطرق لها وكذا السبل التي تمكن المنظمة من ارساء الأخلاقيات الادارية المقبولة.

أولا: أنماط سلوكيات العمل.

1. الالتزام بمواعيد انجاز المهام :

أي وظيفة كانت أو أي عمل كان لكي نتحصل على درجة عالية منه لا بد من انضباط الوقت سواء كان في الحضور للعمل أو في القيام بالعمل في حد ذاته، وأهم عنصر يهم المنظمة في الوقت الحالي

[1]--- خالد عبد الرحمان الجريسي ، **مرجع سابق**، ص :154.

هو عالم الوقت الآتي يضعها على المحك، لا بد عليها بمصادقة الوقت وليس بالالتزام فقط لتتحدى المنافسة القوية التي هي أحد أطرافها.

2. ترك العمل ليوم غد لتقوم به:

يعتبر أحسن الأمور هو القيام بالأعمال في الوقت المحدد والمطلوب والانضباط في ذلك وأسوا الأمور هو عكسها إهمال العمل وتأجيله إلى وقت أخر الأمر الذي يؤدي بالمنظمة لخسارة كبيرة سواء كان في الناتج كمردود عمل أو في تشويه سمعة المنظمات مثلا :في عدم التزامها بالأعمال أو بالمواعيد أو إضاعة فرصة في عالم الفرص الكثيرة والمفقودة.

3. دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة:

من العوامل المساعدة لإرساء قاعدة أخلاقية بالنسبة للمدير دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة للإبداع والمبادرة في العمل وفقا لقواعد الأخلاق والمنظومة الأخلاقية بهذا يفتح المجال أمام بروز الأفراد المتميزين الذين بدورهم يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة.

4. الحفاظ على الأدوات وأجهزة العمل:

من الملاحظ في منظمات الأعمال وخاصة العامة أنها تعاني كثيرا من سوء استعمال الأفراد لوسائل العمل وعدم المحافظة عليها أو استعمالها بطريقة غير مناسبة.

5. التقليل من المحسوبية والتعالي في محيط العمل :

من أبرز الفيروسات التي تعاني منها المنظمات الإدارة خاصة المحسوبية سواء كانت عملية التوظيف أو في انجاز المهام وقضاء المصالح الذي سيتم عرضه في المبحث الموالي وتأثيره الكبير على أداء الأفراد وانعكاسه على المنظمة .

6. نقل الإشاعات بين مجموعات العمل:

المقصود بالإشاعة الأخبار الكاذبة أو الواهمة أو المزيفة التي تسود محيط العمل وتنتشر انتشارا كبيرا بين الأفراد.

7. مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل :

من أصعب المشكلات التي تواجه المدراء هي خلق جو يسود فيه التعامل و التكتل في مجال انجاز المهام والأعمال، الذي يعمل على ربط أواصر المحبة التي تؤدي إلى رفع درجة الاحترام و التقدير والثقة.

8. تقدير مشاعر الأفراد والجماعات :

يعتبر الفرد حساس بطبعه وخاصة الأشخاص الذين يعانون نقص ما مثلا ذوي الحالات الخاصة، لذا وجب مراعاتهم في العمل وعدم جرح شعورهم سواء كان بالفعل أو بالكلام وليس فقط ذوي الحالات الخاصة بل لا بد أن يكون احترام مشاعر الأفراد بشكل عام لما له من تأثير على نفسية الفرد .

ثانيا :سبل إرساء أخلاقيات الإدارة في المنظمة.

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص .ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الإدارة بناءا على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات الإدارة يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها ، وذلك عن طريق :[1]

1. تبني رؤية واستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات ،أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كمعيار أخلاقي لسلوك المنظمات.
2. تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة، مما يجعل الأخلاقيات جزءا من الهياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية؛ وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي.
3. القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي تزايد الحديث عليه تحت تأثير الفضائح الأخلاقية للمنظمات، و تدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا جعل الحاجة للقيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية.
4. تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال.

1- بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2009 ،ص: 46.

5. إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المنظمة.

بعد التأكد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين وذلك من خلال :

أ- وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل في المنظمة، ويلتزم بها العاملون داخل المنظمة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات الإدارة في المنظمة ويحاول تطبيقها على نفسه.

ب- وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر.

ت- عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقيا.

ث- وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة لتجنب السلوكيات الغير أخلاقية.

ج- محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة.

ح- اهتمام المنظمة بعمل دراسات مستمرة عن العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا على العامل أخلاقيا والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة.

خ- الاستماع إلى العاملين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكواهم ومشاكلهم التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية.

د- التقييم المستمر للعاملين.

ذ- وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص.

المبحث الثالث : الفساد الإداري واستراتيجيات مكافحته.

لا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، فالفساد ظاهرة إنسانية وزمنية مع اختلاف سعة انتشاره واستفحاله من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر سببه الرئيسي الظروف والمعطيات التي يمر بها المجتمع فالفساد ظاهرة متعددة ومتشابكة الأسباب والأبعاد، كما أنه ظاهرة مستمرة وذات امتدادات محلية، وطنية ودولية، ولقد تكونت لدى الأفراد ثقافة خاصة وهي ثقافة الفساد الإداري التي انتشرت داخل فئات متعددة من المجتمع وأصبحت هي الأساس والقيم الأخلاقية هي الاستثناء.

المطلب الأول: ماهية الفساد الإداري.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الفساد الإداري ،خصائصه والدواعي التي أدت إلى ظهوره واستفحاله في المجتمع بالإضافة إلى التطرق إلى أنواعه .

أولا : مفهوم الفساد الإداري :

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري منها :

1. تعريف الفساد من المنظور اللغوي:

فسد وهو أصل يدل خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج عنه أو كثيرا يقال فسد الشيء، يفسده، فسادا، وهو فاسد أي :بطل واضمحل، والفساد نقيض الصلاح والمفسدة ضد المصلحة فالفساد : التلف والعطب والاضطراب، والخلل والضرر .[1]

2. تعريف الفساد من المنظور الاصطلاحي الإداري و القانوني:

كل ما يتعلق بمظاهر الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال المنظمة والتي تصدر من الموظف العام أثناء تأدية العمل بمخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية[2] ، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة[3].

محاولة شخص ما وضع مصالحه الخاصة بصورة محرمة أو غير مشروعة فوق المصلحة العامة أو فوق المثل التي تعهد بخدمتها[4].

الانحراف المتعمد في تنفيذ العمل الاداري المناط بالشخص[5].

---

[1]- محمود محمد معابرة، **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية "دراسة مقارنة بالقانون الإداري**،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011،ص:7 .

[2]- بعلو بلعيد، **مرجع سابق**، ص:8 .

[3]– نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة الفساد** ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى،2013،ص:21 .

[4]– محمد الصيرفي **الفساد بين الاصلاح والتطوير الاداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،الاسكندرية ،الطبعة الأولى،2008،ص:30.

[5]_هاشم حمدي رضا ،**الاصلاح الاداري** ،الحرية للنشر والتوزيع، ص:85.

أما مشروع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003 فقد عرفت الفساد بأنه:" القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب، أو إساءة استغلال لموقع أو سلطة بما في ذلك أفعالا لإغفال توقعا لمزية أو سعيا للحصول على مزية يوعد بها أو تعرض أو تطلب بشكل مباشر أو غير مباشر أو إثر قبول مزية ممنوحة بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء للشخص ذاته أو لصالح شخص آخر "[1].

3. موقف المشرع الجزائري من تعريف الفساد:

تكفل المشرع الجزائري بتحديد مفهوم الفساد على أنه مجموعة الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من قانون مكافحة الفساد، وهذا في المادة الثانية منه .

يعتبر مصطلح الفساد جديد في التشريع الجزائري، إذ لم يستعمل قبل سنة 2006 كما لم يجرم في قانون العقوبات، غير أنه بعد تصديق الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة 128 المؤرخ في 19 أفريل لمكافحة الفساد سنة 2004 بموجب المرسوم الرئاسي رقم2004/ 04 كان لزاما عليها تكييف تشريعاتها الداخلية بما يتلاءم وهذه الاتفاقية[2].

ثانيا : خصائص الفساد الإداري .

يتميز الفساد الإداري بوصفه تعبيرا عن انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة تعلي من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويتميز بعدة سمات منها[3] :

1. اشتراك أكثر من طرف في ممارسة الفساد الإداري ؛
2. السرية التامة في ممارسة الفساد الإداري؛
3. يجسد الفساد الإداري المصالح المشتركة والمنافع التبادلية لمرتكبيه؛
4. يعبر الفساد الإداري عن اتفاق بين إرادتي صانع القرار ومرتكبي الفساد الذين يضغطون على الطرف الأول لإصدار قرارات محددة تخدم مصالحهم الشخصية.

ثالثا : أنواع الفساد الإداري .

ينقسم الفساد الإداري إلى نوعين[1]:

---

[1]– أحمد محمود نهار أبو سيلم، **مكافحة الفساد**، دار الفكر، عمان، 2010 ،ص : 25 .

[2]– شراد وافية ،**مساهمة أخلاقيات الادارة في مكافحة الفساد الاداري** ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2015/2014،ص:43 .

[3]–_ الملتقى الوطني حول ، **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**، يومي 6_7 ماي 2012 .

1. **الفساد العادي(الصغير):**

يتمثل في الرشاوى الصغيرة والمنتشرة بين الموظفين الصغار والمسؤولين الحكوميين من ذوي الرواتب المحدودة بهدف زيادة دخولهم .

2. **الفساد الشامل(الكبير):**

يتمثل في قيام القادة السياسيين وكبار المسؤولين بتخصيص الأصل العامة للاستخدام الخاص، واختلاس الأموال العامة، والدخول في رشاوى الصفقات التي تتضمن مبالغ مالية وصفقات وعقود كبيرة .

رابعا: الأسباب التي هيأت لاستفحال الفساد الإداري[2] .

1. الازدواج الوظيفي في المؤسسات الحكومية والعديد من الموظفين الكبار والمسؤولين يعملون بأكثر من مرفق حكومي ويستلمون أكثر من راتب منها بينما البطالة منتشرة وبتزايد مستمر .

2. استمرار الفاسدين في مناصبهم الحساسة في دوائر الدولة رغم وجود إثباتات على فسادهم ومعروفة لدى الجهات الرقابية المختلفة لكنها لا تستطيع محاسبتهم لسيطرة ونفوذ الأحزاب التي تقف وراء هؤلاء الفاسدين .

3. تفشي الوساطات و المحسوبيات في أجهزة الدولة المختلفة وبأعلى المستويات .

4. عدم اعتماد مبدأ التخصص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بل يتم وضع أقارب ومعارف المسؤولين في أماكن لا تتناسب معهم مما يؤدي إلى انتشار الفساد .

5. قبول العمولات والرشاوي والهدايا عند عقد الصفقات التجارية أو المناقصات لقاء التلاعب بشروط تنفيذها وبمواصفات أدنى .

6. عرقلة مصالح المواطنين من أجل إجبارهم على دفع الرشوة لإتمام معاملاتهم .

7. التقاعس عن أداء الواجب بكثرة الإجازات أو التهرب من العمل بالإجازات المرضية والزمنية والاعتيادية .

8. اختراق القانون والتعليمات والتحايل عليها من أجل تحقيق مصالح شخصية .

---

[1] – محمد الصيرفي ،**مرجع سابق**،ص:32.

[2] –نعيم ابراهيم الظاهر، **مرجع سابق**،2013،ص ص:23_25 .

9. استخدام موجودات الدائرة لأغراض شخصية من أجهزة وآلات وسيارات بسبب عدم متابعة الدوائر لمستخدميها .

10. استغلال الموظفين الصغار من قبل المسؤولين الكبار لإنجاز أعمال شخصية لهم ليس لها علاقة بالوظيفة .

11. انخفاض الأجر الرسمي للكثير من الموظفين يعد من أهم الأسباب لتفشي ظاهرة الفساد .

12. غياب المساءلة العامة وضعف أخلاقيات العمل الوظيفي .

13. توفر الحصانة لكبار الموظفين يحميهم من المساءلة القانونية والمتابعة القضائية .

المطلب الثاني : الآثار الناجمة عن الفساد الإداري ووسائل مواجهته .

سيتم تناول في هذا المطلب جملة من الآثار السلبية التي تنجم عن ظاهرة الفساد الاداري وانعكاساتها على العديد من الجوانب والتطرق لبعض الوسائل التي يمكن بواسطتها مواجهة أو بالأحرى محاربة هذه الظاهرة السلبية .

أولا :الآثار الناجمة عن الفساد الإداري.

يشير البعض إلى أن للفساد الإداري دورا ايجابيا في تخفيف التعارض والتناقض بين القيم الاجتماعية وقواعد العمل الرسمي في الجهاز الإداري، فهو يعمل على زيادة المشاركات ويساعد على التطبيق التدريجي للتحولات في نظم العمل، ولكن للفساد الإداري آثار سلبية ضارة هي[1] :

1. الإضرار بمصداقية الدولة وأجهزتها:

يؤدي انتشار الفساد الإداري إلى إضعاف قواعد العمل الرسمية والحيلولة دون تحقيق لأهدافه الرسمية ما يؤدي إلى الإضرار بمصداقية الأجهزة الإدارية وضعف الثقة بها من قبل جمهور المتعاملين، كما أن اتساع دائرة الفساد يؤدي إلى ضعف الهياكل الإدارية الأمر الذي يفضي إلى فشل النظام الإداري ككل.

2. إعاقة عملية التنمية وإضعاف النمو الاقتصادي:

جاء في تقرير التنمية الصادر عن البنك الدولي سنة 1997 بأنه في استبيان موجه لقرابة 150 مسؤولا رئيسيا من 60 دولة نامية حول معوقات التنمية كانت الإجابة أن الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق

[1] – الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري **مرجع سابق**.

للتنمية، فالفساد سلوك ضار يؤدي إلى الاضطراب والإخلال، كما تشير الكثير من الدراسات إلى أن للفساد الإداري آثار سلبية على النمو الاقتصادي، ومن ذلك تخفيض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي، وبالتالي تخفيض معدل النمو الاقتصادي .فما يرافق الفساد الإداري من دفع للرشاوي يمثل لكثير من رجال الأعمال نوعا من الضرائب مما يدفعهم إلى التقليل من استثماراتهم في الدول التي يوجد فيها فساد.

3. ظهور طبقة تعمل على نشر الفساد:

سعيا لتحقيق مصالحها الخاصة، حيث يفقد الجهاز الإداري كيانه لصالح المنظومات الفاسدة بداخله عند انتشار الفساد ويتم تحويله لتحقيق مصالحها الخاصة بدلا من المصلحة العامة، فالمستفيدون من الفساد يعملون على نشر الفساد في أكبر عدد ممكن من الأجهزة والمؤسسات الحكومية، يدعمهم في ذلك عدم المحاسبة والمساءلة القانونية.

4. إضعاف الاستقرار السياسي[1]:

فانتشار الفساد داخل المجتمع يؤدي إلى الإضرار بالاستقرار السياسي، وتدني مستوى الدخل والصراع داخل النخبة الحاكمة وفساد الإدارة وتسلطها وتردي الأوضاع على كل الأوجه مما يؤدي إلى ضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة .

5. تدني مستوى الأنشطة الخدمية والإنتاجية[2]:

هذا نتيجة من نتائج الفساد الإداري، ففي دراسة ميدانية لأحد المدن العربية لأوضاع المستشفيات أظهرت النتائج أن الأجور تكاد تكون دون المستوى لممارسي مهنة الطب، فيعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى تقديم الخدمات الطبية في المستشفيات بوجه عام.

ثانيا : وسائل مواجهة الفساد الإداري .

هناك أسباب كثيرة ومتباينة للفساد الإداري ، ومنه فإن وسائل مواجهته وعلاجه هي الأخرى كثيرة ومتعددة، لأنها لابد من أن تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن أجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه لابد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الآتي[1]:

[1] _ بلال خلف السكارنة ،**مرجع سابق** ،ص ص:296_298.

[2] – بلال خلف السكارنة ،**مرجع سابق** ،ص: 298.

1. إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم:

لابد من تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة، ومن ناحية أخرى خلق كره عام لدى المواطنين للفساد الإداري، ولكي يتحقق هذا لا بد من الاعتناء بالتعليم في مختلف مستوياته وبواسطة وسائل الإعلام المختلفة أيضا.

2. **النزاهة** :

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل .

3. **إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى** :

إن انخفاض مستوى الرواتب والأجور المدفوعة لموظفي الدولة يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل الأجهزة الحكومية، وخصوصا إذا كان راتب الموظف لا يمكنه من توفير العيش الكريم له ولأفراد عائلته، فإنه سيبحث عن مصادر أخرى لأجل زيادة دخله لمواجهة متطلبات الحياة .

4. **المحاسبة** :

هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم .

5. **الشفافية** :

هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين ،وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى.

6. التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل.

7. تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات.

8. **نشر التعليم وتوعية المواطنين** :

[1]– أحمد محمود حبيب اليوني ،**أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري**، المعهد التقني ،العمادية ، ص:12 .

لا شك أن جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين، فيدفعون لهم الرشوة من أجل إنجاز أعمالهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها .

ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد من نشر التعليم أو الدورات أو الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، بما يؤدي إلى امتناعهم عن دفع الرشوة إلى المواطنين وإلى تقليل نسبة الفساد في الإدارة.

9. بناء جهاز قضائي مستقل.

المطلب الثالث : استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري ومجالات الإصلاح الإداري .

في هذا المطلب سيتم التعرف على أهم استراتيجيات أو مناهج مكافحة الفساد الإداري بالإضافة إلى المجالات التي لها علاقة بالإصلاح الإداري .

أولا :استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري .

قدمت العديد من الدراسات اقتراحات وسياسات مختلفة لعلاج الفساد الإداري وبشكل عام فإن المناهج الأساسية التي يمكن طرحها لمعالجة هذه المشكلة تتمثل في[1]:

المنهج الأول : الاستراتيجية الشاملة لمعالجة الفساد الإداري :

يعتمد على القدرة في إدراج الاعتبارات المتعلقة بالعوامل المتداخلة في أجهزة الدولة المختلفة وبإطار شمولي جامع وموجه في التحليل والمعالجة ، حيث ركزت الجهود على إصلاح الجهاز الإداري بشكل عام عبر محاولات الإصلاح المختلفة ويأخذ هذا المنظور بعين الاعتبار تناسب الإمكانات والطاقات المتوفرة مع احتمالات النجاح في السياسة المتبعة وهو ما تم إغفاله في تجارب الإصلاح المختلفة، فهناك إجماع على تعمق المشكلة وأسبابها ، لكن تبقى المشكلة في تطبيقات المعالجة، والذي سخرت جهوده باتجاه شمولي مغاير لإمكانات وظروف البيئة .

[1] محمد الصيرفي ،**مرجع سابق**،2008،ص ص:44_48 .

مما سبق ، يتضح أن توجيه الجهود نحو معالجة الفساد الإداري ، كان بتوجيه الأهداف والسياسات نحو المناهج الشمولية ، كما يمكن إستخلاص النتائج التالية في سياق هذه الإستراتيجية :

1. تعثر جهود الإصلاح الإداري الموجه لمعالجة الفساد الإداري ، حيث تشتت الجهود التي ركزت على السياسة الشمولية ، وخاصة في ظل تأثرهم الدائم بالتغييرات المحيطة .

2. إن تنامي الفجوة بين القدرات الممكنة للجهاز الإداري ، وواقعه كان سببا من أسباب تنامي الفساد الإداري وعدم قدرة السياسة الشمولية التي تتطلب سلسلة متصلة من المتطلبات اللازمة كالإمكانيات المادية الهائلة والدعم السياسي المتواصل ، والتعديلات الهيكلية المستمرة على مواجهة الواقع والإمكانيات الحقيقية .

المنهج الثاني : المنهج الريادي التجريبي :

يقصد بالمنهج الريادي التجريبي بشكل عام إتباع سياسات وإجراءات عملية هادفة إلى معالجة الفساد الإداري بإطار مركز وموجه إلى وحدة منتقاة من وحدات القطاع العام بحد ذاتها .

يعتبر هذا الاتجاه مغايرا للاتجاه الأول (المنهجية الشمولية) المعتمد أساسا على توجيه الجهود إلى كل حالات الفساد الاداري، بحيث تؤخذ وقائع كل حالة من الحالات على حدى في هذا المنهج ، وأنه لاوجود لوصفة عالمية تخدم كل الاصلاح الإداري في بلد من البلدان ، إن طرح مفهوم المنهج الريادي التجريبي يؤكد على عدم وجود نظرية أو وصفة شاملة تخدم كل حالات الفساد الاداري، ويعود ذلك في الحقيقة إلى عدة عوامل أهمها ذلك المحيط الذي تعيش فيه الادارة، والذي يعكس القيم المتغيرة للمجتمع والتي تحيط بالإدارة الحكومية وتنوعها .وهذه الاستراتيجية تحمل بصورة عامة الخصائص التالية :

1. استراتيجية مركزية، بمعنى أن هذه الاستراتيجية تستند في طريقة معالجة الفساد الاداري على توجيه الجهود وتسخيرها نحو وحدة واحدة من وحدات القطاع العام، والتي تعتبر تربة خصبة للتأثير على أعمال أجهزة أخرى من أجهزة القطاع العام .

2. استراتيجية شاملة من حيث تشخيص المشكلة وتحليلها في نطاق الوحدة التي تعتبر مركزا للفساد الإداري، وهي استراتيجية شاملة متكاملة بالإجراءات المتبعة في العلاج (قانونية ، هيكلية ، إجرائية وإعلامية،...) ضمن نطاق الوحدة الإدارية المنتقاة، وليس على نطاق أجهزة الدولة المختلفة.

3. استراتيجية موقفيه، بمعنى أنها تأخذ بعين الاعتبار مجموعة التحديات والمعوقات التي تواجه الادارة في جهودها لمعالجة الفساد .

4. استراتيجية تجريبية استمرارية، فهي تهدف إلى معالجة الفساد الاداري في الجهاز الأكثر تأثرا بالفساد بمعنى أن النتائج المتحصلة من معالجة الفساد الاداري في تلك الوحدة هي التي تمكن الادارة العامة من توسيع التجربة، وتعميمها على باقي أجهزة الادارة العامة .

5. استراتيجية ريادية، بمعنى أن معالجة الفساد الاداري في مراكز نشوئه وفي أشد البؤر تأثرا به، من ثم نقل الادارة العامة بشكل تدريجي من حالة الفساد إلى حالة الريادة والقيادة، بحيث تصبح هذه الوحدة مثلا يحتذى به من قبل الوحدات الأخرى الأقل تأثرا بالفساد، والتي قد تحتاج إلى جهود توجيهية وإرشادية عامة دون الحاجة إلى لبرامج وسياسات مكلفة.

ثانيا : مجالات الاصلاح لمواجهة الفساد الاداري.

هناك جملة من الاصلاحات وهي [1] :

1. الاصلاح الهيكلي والسياسي :

وتقوم قاعدة الإصلاح الهيكلي والدستوري على أساس توسيع المشاركة في صناعة القرار وتحمل الهيئات التي تمارسها لمسؤولياتها كاملة أمام ممثلي الشعب وحتى يتمكن الشعب من اختيار من يمثله ويدير شؤونه بحرية كاملة ومساواة حقيقية وكذلك حتى تتمكن الدولة والمجتمع من ممارسة الشفافية وتداول السلطة وبناء قواعد التعددية السياسية والفكرية التي تترجم إلى برامج تنافسية تصب في خدمة المجتمع وتنميته .

2. الاصلاح في مجال القضاء:

[1] _ بلال خلف السكارنة ،**مرجع سابق** ،ص ص:296_298.

السلطة القضائية والقضاء النزيه الفاعل المستقل هو المرجعية في تحقيق العدل وهو ملاذ المظلومين والضعفاء في حماية الحقوق ومنع الطغيان من كل مصادره الفردية والجماعية وبكل أشكاله السياسية والمالية والاجتماعية .

3. الاصلاح في مجال الحريات العامة وحقوق الانسان :

حثت الشريعة الاسلامية بمقاصدها العليا على المحافظة على حياة الانسان ودينه وعقله وحريته وماله وعرضه وجعلت الحرية مساوية للحياة باعتبار الحرية من أميز خصائص الانسان وهذا يستوجب ضمان سائر الحريات للمواطنين وصيانتها من كل اعتداء .

4. الاصلاح الاداري[1]:

من خلال التنظيم والأدلة الإجرائية على مظاهر التسيب وتحسين الدور الرقابي للدولة .

5. الاصلاح في مجالي التربية والتعليم العالي:

تعتبر التربية والتعليم هي أدوات المجتمع والأمة في إعداد الانسان الصالح وتأهيله لقيادة المستقبل وتطوير الحياة ولذا كان ضروريا حسن اختيار برامج التعليم المختلفة من المدرسة إلى الجامعة بما يحقق الاهداف التربوية والمنهاج والوسيلة .

6. الاصلاح في المجال الاجتماعي :

من أجل بناء المجتمع بناءا سليما صحيحا يحقق التماسك والطمأنينة، والسلام الاجتماعي ضرورة لكل تقدم وإن ثقة المجتمع بنفسه باحترام انسانيته وتوفير حرياته الدينية والاقتصادية والسياسية كفيل بتفجير طاقاته وإقامة التوازن المطلوب بين ضمان الحق وأداء الواجب .

7. الاصلاح في مجال الثقافة والاعلام والتوجيه:

نظرا لما للثقافة والإعلام من دور عظيم في تشكيل عقلية المواطن وبناء شخصية الأمة والحفاظ على هويتها العربية والإسلامية الأصيلة .

خلاصة الفصل الأول :

[1] _ هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق**، ص:107.

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل النقاط التالية:

- تختلف المنظمات عن بعضها وتتميز في أدائها تبعا لاختلاف ثقافاتها وخلفيات أفرادها.
- المنظمة المتميزة والناجحة هي ثمرة لثقافة تنظيمية قوية، فالتميز تصنعه ثقافة قوية.
- تتشكل ثقافة المنظمة من قيم ومبادئ ومعتقدات .
- التميز هو محصلة لمنظومة من القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمات المتميزة.
- القيم الأخلاقية هي قيم جوهرية، وهو محصلة لجملة من العوامل الموضوعية والذاتية، حيث تلعب العوامل الذاتية دورا حاسما في تحقيق التميز والتفوق من خلال تكريس قيم كالثقة واحترام الكرامة الإنسانية ، ذلك أن التميز ذاتي ينبع من داخل النفس البشرية للأفراد بحثا عن الرضا، من خلال السعي للتميز، ومن داخل المؤسسة، كما ينبع من داخل المجتمع.